

# JEUX OLYMPIQUES EN FRANCE : REUSSIR LA PROCHAINE CANDIDATURE

Par **Arnaud Flanquart**, coordonnateur du pôle Sport de Terra Nova,  
**Djamel Achache**, membre du pôle Sport de Terra Nova,  
**José Carlin Pérez**, éditeur et chef de presse pour la FIFA

Le 29 juillet 2011

## Synthèse

Le 6 juillet 2011, *Pyeongchang (Corée du Sud)* était désignée, par le Comité international olympique (CIO), ville hôte pour les Jeux olympiques d'hiver de 2018 face à Munich et à Annecy.

Avec l'échec d'Annecy, c'est la quatrième fois consécutive que la France voit une de ses candidatures à l'accueil des JO retoquée (Lille 2004, Paris 2008 et 2012, Annecy 2018).

Plus que ce simple échec, c'est la « claque » infligée à Annecy (7 voix, contre 65 à *Pyeongchang* et 25 à Munich) qui a marqué les esprits.

Ces multiples déconvenues doivent être analysées avec précision pour éviter que les mêmes erreurs ne se reproduisent.

Plusieurs failles dans la candidature étaient perceptibles : défaut de communication, moyens insuffisants, manque de professionnalisme dans la structure de candidature. Reste que c'est surtout le dossier en lui-même qui a été retoqué. Face à *Pyeongchang* qui parie sur la jeunesse, le développement et l'avenir, la France a porté une candidature « du terroir », misant sur le classicisme. Comme le montrent les récentes attributions de compétitions internationales (Coupe du Monde de football, JO, Championnats du monde de Handball 2015), les comités de sélection sont sensibles aux projets ambitieux et tournés vers l'avenir. C'est cela que la France doit comprendre.

Certes, la concurrence est de plus en plus difficile avec des pays émergents très compétitifs. Pour autant, il ne faut pas baisser les bras. Si une candidature ainsi que l'accueil de compétitions internationales coûtent cher, ce coût est néanmoins justifié. En effet, il participe au rayonnement international du pays, mais est également vecteur de développement et de cohésion territoriale.

En 2015, les candidatures pour les JO de 2024 seront ouvertes pour une attribution en 2017. Ce serait un formidable symbole qu'ils se déroulent en France, 100 ans après les derniers JO d'été accueillis à Paris. Avant cela, il est nécessaire de tirer les leçons des échecs successifs et d'être en

*mesure de professionnaliser la candidature de la France.*

*Avant tout, le dossier de candidature ne devra pas être basé sur la nostalgie des Jeux de 1924, mais se tourner vers l'avenir. La France pour cela dispose de nombreux atouts : la constitution du Grand Paris, mais surtout sa position privilégiée en Europe. Une candidature française jouant sur l'aspect européen, voire une candidature européenne aux JO de 2024, constituerait un levier fort pour redonner corps à un idéal européen qui s'effrite chaque jour un peu plus.*

Note  
intégrale

Après l'échec de la candidature d'Annecy à l'accueil des Jeux olympiques de 2018, Terra Nova essaye de comprendre pourquoi les dossiers français ont été recalés quatre fois en moins de vingt ans.

Sur la base de l'étude des échecs puis d'analyse du contexte, les conditions pour réussir la prochaine candidature sont présentées.

Sur le fond du dossier, pour gagner l'accueil des JO, la France doit proposer une candidature ambitieuse, durable, tournée vers l'avenir et s'inscrivant dans une dynamique européenne.

Sur la forme, le comité de candidature doit être en mesure de tirer les leçons des échecs, doit savoir mobiliser des compétences diversifiées et professionnalisées et doit mettre l'accent sur la communication du dossier auprès des membres du CIO.

## **1 - LA FRANCE SE DOIT D'ETRE PRESENTE DANS L'ORGANISATION DES COMPETITIONS INTERNATIONALES**

### **1. 1 - DANS UN CONTEXTE CONCURRENTIEL ACCRU, LE COUT DES CANDIDATURES POSE QUESTION**

**L'organisation de compétitions internationales s'inscrit dans un contexte concurrentiel accru**

Cela fait presque un siècle que la France n'a pas accueilli les JO d'été.

L'échec des candidatures olympiques s'explique par l'incapacité des comités d'organisation à répondre aux attentes des votants et à savoir séduire grâce à un projet ambitieux et innovant, et par la faiblesse de la politique de communication et de lobbying.

Les échecs s'expliquent également par la concurrence accrue de pays émergents, dynamiques et innovants sur un marché des compétitions internationales restreint. Alors qu'auparavant les lieux d'organisation de compétitions se limitaient aux continents européen et américain, la volonté des pays émergents d'accueillir des compétitions internationales a considérablement renforcé la concurrence pour les pays européens ou même les USA. Pour illustrer le propos, citons les JO 2016

qui ont été remportés par Rio de Janeiro, face à Chicago pourtant ville de Barack Obama, les JO 2008 organisés de manière grandiose par Pékin ou encore la Coupe du monde de football 2010 organisée par l'Afrique du Sud. Le jour se rapproche où le continent africain organisera les JO d'été.

Lorsque les comités de sélection confient l'organisation d'une compétition à un pays émergent, ce n'est pas seulement un message symbolique et politique qu'ils envoient, c'est aussi et surtout la reconnaissance d'un dossier de qualité, où l'audace de la présentation répond à un projet innovant. Face à une candidature d'Annecy reposant sur la tradition, l'authenticité, Péyongchang a remporté la mise grâce à son travail axé sur le développement territorial et facteur de cohésion pour la population locale.

### **Dans un contexte budgétaire contraint, si les coûts des candidatures sont certains, les bénéfices sont incertains**

La candidature d'Annecy 2018 a coûté 20 millions d'euros, soit près de 3 millions pour chacune des voix exprimées en faveur d'Annecy par les membres du CIO. L'échec des différentes candidatures de la France à l'accueil des JO a coûté au total plus de 120 millions en 20 ans, soit 50 % du budget annuel du ministère des Sports.

L'argent mobilisé provenant essentiellement de fonds publics, il est légitime de s'interroger sur la pertinence des candidatures, surtout lorsqu'elles se traduisent par des échecs.

Quand bien même un pays remporte l'organisation des JO, le coût de l'organisation constitue un effort pour les finances publiques. Le coût estimé de l'organisation des JO de Londres 2012 s'élèverait à 13 mds€. Le coût de l'organisation des JO d'Athènes en 2004 s'est élevé à près de 9 mds€ (2 fois plus que prévu), un montant qui pèse aujourd'hui encore sur les finances publiques grecques, d'autant plus que nombre d'infrastructures ont été à usage unique et que beaucoup de sites sont aujourd'hui en friche.

Face à cela, les bénéfices de l'accueil d'une compétition internationale sont assez mal connus.

Depuis 2004, le CIO impose à chaque ville candidate de publier une étude sur l'impact de sa candidature (OGI, Olympic Games Impact) et ce, jusqu'à deux ans après les Jeux. Cette étude très structurée est obligatoire. OGI utilise 126 indicateurs qui permettent de mesurer l'impact environnemental, socio-culturel et économique au sein de la ville-hôte, de la région et du pays.

Cependant, cette étude d'impact ne concerne que les JO et aucune analyse structurée n'est prévue pour mesurer l'impact de l'accueil des autres compétitions internationales.

L'échec des différentes candidatures de la France et leur coût pour les finances publiques plaident, pour certains, pour un abandon des candidatures françaises. Ce serait une grave erreur.

## 1. 2 - LA FRANCE DOIT CONTINUER A ORGANISER DES COMPETITIONS INTERNATIONALES

### **L'organisation de compétitions internationales est un élément du soft power**

Le sport, tout comme la culture, peut être un outil diplomatique. L'organisation de compétitions internationales, comme l'accueil d'expositions d'envergure mondiale (Exposition universelle) sont des outils pour accroître l'influence d'un pays dans le monde.

L'accueil de championnats du monde ou de Jeux olympiques est un moyen pour un État d'accroître son rayonnement international. Les puissances émergentes ne s'y sont pas trompées et postulent régulièrement pour accueillir des compétitions internationales (Chine, Corée du Sud, Afrique du Sud, Brésil, Qatar...).

Pour conserver une place de choix sur la scène diplomatique, la France ne doit pas abdiquer sur ce point. Ne plus candidater aux différentes organisations serait un aveu d'échec. Ce serait reconnaître que la France est devenue une nation trop faible politiquement et économiquement pour accueillir une manifestation sportive.

La candidature puis l'organisation des compétitions mondiales est donc fondamentale pour le rayonnement international du pays, comme le souligne Jacques Lambert, ancien directeur général du Comité français d'organisation de la Coupe du Monde 98, aujourd'hui à la tête de l'organisation de l'Euro 2016 : « L'accueil à rythme régulier (tous les 15-20 ans) est un élément de notoriété et d'influence d'un pays, c'est un état de fait, et ce, au même titre que la stabilité de la monnaie ou l'influence diplomatique. »<sup>1</sup>

### **L'accueil de compétition est facteur de cohésion sociale et de développement territorial**

Les manifestations sont également un formidable catalyseur pour le développement économique et social d'un territoire. Pour Jacques Bouillon, ancien responsable des moyens techniques de retransmission lors des JO d'Albertville (1992) et de la Coupe du Monde 98, la question de savoir s'il faut continuer à postuler ne se pose pas. « Les avancées techniques et en matière d'infrastructures que permettent ces manifestations internationales ne sont pas négligeables. Prenez Albertville qui se situe dans une vallée : nous avons réussi à y installer de la fibre partout. De même qu'une autoroute a vu le jour entre Albertville et Chambéry, sans oublier une « quatre-voies » rapide qui s'élance jusqu'à Moutiers ». L'organisation de compétitions constitue un levier pour accélérer le développement d'un territoire et lui permettre d'obtenir des infrastructures qu'il n'aurait pas eu sans cela. Les JO de 2004 à Athènes ont permis à la Grèce de construire un métro et un aéroport international digne de ce nom qui n'existaient pas jusqu'alors.

Le développement territorial permis par l'accueil d'un tel événement a des effets à long terme comme le rappelle Jacques Boillon, pour qui « il est évident aujourd'hui que les Jeux de Grenoble en 1968

---

<sup>1</sup> Entretien avec l'un des auteurs de la note

ont véritablement « dopé » la capitale iséroise. Elle est devenue au fil des ans un véritable moteur économique autour des nouvelles technologies, la ville de Grenoble a su profiter à plein de son « image olympique ». »<sup>2</sup>

L'accueil d'une manifestation de cette envergure est de nature à stimuler l'activité touristique. « Ma conviction profonde est qu'il y a des effets économiques directs qui n'ont pas d'impact à plus ou moins long terme, et des effets indirects qui, eux, vont compter. Prenons l'exemple des retombées touristiques pour un pays [...]. Après, cela peut jouer sur l'image du pays bien que ce ne soit pas une donnée quantifiable » poursuit Jacques Lambert.

Enfin, la mobilisation de la population autour d'un projet fédérateur comme l'accueil d'une compétition internationale a également des vertus positives sur la cohésion sociale territoriale. Elle permet de forger une identité territoriale et de mobiliser une population autour d'un projet fédérateur.

### **La France est reconnue pour la qualité de ses organisations**

Si la France connaît des difficultés à décrocher l'organisation des JO, elle a accueilli (Coupe du monde de football en 1998 – Championnats du monde d'athlétisme en 2003, Coupe du monde de Rugby 2007, Championnats du monde d'escrime en 2010) – et accueillera (Ryder cup, Euro 2016 de football, Jeux Equestres Mondiaux 2014...) - des manifestations d'envergure internationale. A chaque fois, la qualité et le sérieux des dossiers **sont** admis par les fédérations internationales. Celles-ci reconnaissent également la qualité des organisations des différents événements.

Alors même qu'elle excelle dans l'organisation des compétitions, c'est dans le packaging et le merchandising du produit que la France connaît des difficultés qui doivent pouvoir être surmontées sous réserve d'évolutions.

## **2 - POUR OBTENIR L'ORGANISATION DES JO DE 2024, LA FRANCE DOIT PROPOSER UNE CANDIDATURE AMBITIEUSE ET DURABLE, PORTEE PAR UNE STRUCTURE PROFESSIONNALISEE**

### **2.1 - PROPOSER UNE CANDIDATURE AMBITIEUSE ET DURABLE**

#### **Vers une candidature ambitieuse, innovante et européenne pour 2024**

L'importance de l'accueil de compétitions internationales plaide pour une prochaine candidature aux JO. Un grand débat public doit être lancé sur ce point, et l'opportunité d'une candidature à l'organisation des Jeux olympiques d'été de 2024, cent ans après ceux de 1924 à Paris, doit être sérieusement envisagée.

---

<sup>2</sup> Entretien avec l'un des auteurs de la note

Si la France veut remporter cette victoire symbolique, elle ne devra pas faire campagne sur la nostalgie du siècle passé, mais se tourner vers l'avenir, proposer une vision ambitieuse et innovante des Jeux. Pour cela plusieurs solutions peuvent être envisagées.

La France peut miser sur le Grand Paris, seule métropole française à avoir un véritable rayonnement international. Une telle option permettrait de donner une incarnation visible à l'ambition du Grand Paris et pourrait être vecteur d'une identité pour ce territoire en devenir.

La dimension européenne de la France est également un atout pour l'accueil des Jeux. A ce titre, différentes villes se situant à des carrefours européens peuvent être indiquées (Lille ou Lyon). La carte euro-méditerranéenne peut également être jouée avec une candidature de Marseille.

Face à la concurrence accrue des puissances émergentes pour l'accueil des JO, une candidature européenne pourrait également être envisagée afin d'avoir une taille critique suffisante au niveau international. Une candidature de l'Union aurait également l'avantage d'être un vecteur de cohésion autour de l'idéal européen qui s'effrite chaque jour un peu plus. Ce serait un signal politique fort envoyé aux Européens mais aussi au CIO.

### **Faire des candidatures un levier de développement durable des territoires**

Les prochaines candidatures pour l'accueil des JO ou d'autres compétitions internationales doivent faire de l'accueil d'une compétition un levier de développement pour un territoire. L'accueil d'une compétition ne peut pas justifier à lui seul de dépenser des centaines de millions voire des milliards d'euros.

Les sommes publiques mobilisées pour la construction d'infrastructures sportives, hôtelières, de transports, doivent être pensées dans une logique de développement durable du territoire.

Développement durable d'un point de vue économique, avec la possibilité pour les populations locales de bénéficier des infrastructures construites.

Développement durable d'un point de vue environnemental, avec la nécessité de limiter au maximum l'empreinte écologique des constructions.

Cela impose de penser dès la conception des projets leur reconversion et leur usage à long terme, une fois les quelques semaines de compétition terminées. Cette inscription dans une démarche de développement suppose également d'être en mesure de mieux évaluer l'impact de l'organisation de compétitions, sur le modèle de ce que fait le CIO avec les études d'impact (OGI).

Une telle approche permettra également de susciter l'adhésion des habitants du territoire concerné et de faire de la candidature un élément fédérateur.

## **Mettre à niveau les équipements sportifs français**

Une des faiblesses de la France pour l'accueil de compétitions internationales et notamment des JO est son retard en matière d'infrastructures sportives de grande capacité (Arenas notamment).

Si dans le contexte actuel il n'est pas raisonnable de construire une dizaine de salles de ce type en France, la création de salles multifonctions (sport, culture, séminaires...) peut apparaître comme un moyen de mutualisation des coûts. Ces salles à multi-usages doivent répondre à un vrai projet de territoire et doivent participer au développement local.

La création d'un label « Arena », sur le modèle du label « Zénith » créé dans la culture depuis les années 1980 – qui a fait ses preuves - doit s'exporter vers le sport.

Si dans certains cas le recours à des contrats de partenariats public-privé (PPP) est envisageable, il importe de rester prudent. Même si le recours aux PPP permet de réaliser des investissements sans générer d'endettement – ce qui est particulièrement avantageux en période de disette budgétaire - plusieurs exemples récents montrent que les PPP sont plus coûteux à long terme pour la collectivité et engendrent des désagréments nombreux en termes de qualité de construction.

Enfin, en ce qui concerne les stades de foot, Terra Nova réaffirme sa position de voir la propriété des stades transférée aux clubs professionnels. Il en va d'un impératif de bonne gestion des finances publiques : une collectivité territoriale n'a pas à financer des infrastructures qui permettent d'assurer des bénéfices à une entreprise privée. C'est également un moyen pour les clubs de football de faire des enceintes sportives un levier de développement économique et de stabilité financière.

Dans le cadre de l'Euro 2016, l'Etat et les collectivités territoriales vont consacrer plusieurs centaines de millions d'euros pour rénover des stades de foot. Si de tels investissements peuvent être justifiés par la volonté d'accueillir une grande compétition, les clubs professionnels vont bénéficier des rénovations pendant des années sans avoir déboursé un seul centime. Dans ce cas, les loyers versés pour l'occupation des stades par les clubs professionnels pourront être revalorisés par les collectivités. On ne peut pas socialiser les coûts et privatiser les bénéfices. Un équilibre doit être trouvé.

## **2. 2 - DES CANDIDATURES MIEUX STRUCTUREES PORTEES PAR UN MOUVEMENT SPORTIF PROFESSIONNALISE**

### **Professionnaliser les candidatures et diversifier le mouvement sportif**

Un des principaux reproches faits aux comités de candidature pour les JO est la faiblesse de la communication et du lobbying auprès des membres du CIO.

Alors que la Corée du Sud mobilisait 30 personnes pour défendre ses dossiers et plus de 120

millions d'euros, Annecy accueillait la délégation du CIO avec moins de 10 membres et avec un budget de 29 millions d'euros.

Un effort sur la communication des candidatures doit être fait. Les comités de candidature doivent porter leurs efforts sur le décodage des attentes des comités de sélection. Trop souvent cette étape est négligée et ne permet pas d'adapter le message en fonction des sensibilités des membres votants.

Pour cela, il semble nécessaire de s'appuyer sur les compétences des membres français du CIO – Guy Drut et Jean-Claude Killy - qui avaient mis en garde sur les faiblesses du dossier d'Annecy.

Un des premiers objectifs du mouvement sportif français sera d'assurer l'élection du double champion olympique de canoë-kayak, Tony Estanguet, candidat à la commission des athlètes du comité international olympique (CIO) qui aura lieu en marge des JO de Londres, en août 2012.

L'anticipation des futures candidatures nécessite également de faire émerger de nouveaux dirigeants sportifs français plus professionnels et diversifiés. Terra Nova l'a déjà souligné dans son rapport sur l'avenir du football français, les dirigeants sportifs français sont stéréotypés. S'ils sont adaptés à la gestion de structures associatives, ils n'ont que rarement les capacités pour porter des projets d'envergure ou d'assumer des missions avec un volet marketing, économique voire commercial. Une diversification des dirigeants du mouvement sportif est donc nécessaire. Celui-ci doit s'ouvrir à d'anciens sportifs mais également à des professionnels ayant des compétences en management, en gestion de projet, en communication ou en lobbying.

Enfin, le succès d'un dossier de candidature repose également sur la capacité des dirigeants politiques locaux et nationaux à se mobiliser. Ceux-ci, au nom du principe d'autonomie du mouvement sportif, ne doivent pas craindre de s'impliquer. Autonomie ne veut pas dire autarcie, et le mouvement sportif peut trouver de précieux relais et soutiens auprès des dirigeants politiques.

### **Créer une structure unique de pilotage des candidatures**

Les quatre échecs français doivent faire réfléchir le monde sportif français ainsi que les dirigeants politiques. La France n'a pas su séduire ni apparaître comme porteuse de projets d'avenir ou de qualité.

Les candidatures françaises souffrent d'un manque de cohésion entre la ville candidate, le CNOSF et le ministère des Sports. Or, la coordination de tous les intervenants est indispensable. Aux Pays-Bas par exemple, l'organisation des grands événements – pas uniquement des JO - est confiée au mouvement sportif NOC-NSF, équivalent de notre Comité national olympique et sportif français (CNOSF). Une centralisation de toutes les candidatures à l'accueil de compétitions internationales peut être envisagée.

Le rôle de la délégation interministérielle aux grands événements sportifs (DIGES) doit également être questionné. Cette structure doit constituer un véritable point d'appui pour le mouvement sportif et



pour le CNOSF. Elle doit être en capacité d'analyser les échecs et de comprendre ce qui est reproché et ce qui a manqué à la France. Sans cela, les mêmes erreurs se reproduiront perpétuellement.

Le but n'est pas de rechercher des coupables mais bien de savoir tirer profit des erreurs du passé pour améliorer les candidatures futures. Une vraie démarche d'intelligence sportive, de capitalisation des expériences passées et de management des connaissances doit être mise en œuvre.

Enfin, c'est également au sein de la DIGES qu'un outil de mesure de l'impact de l'accueil d'une grande compétition doit être créé. La compétence interministérielle de cette structure permet de centraliser des données environnementales, économiques, touristiques ou encore sportives et facilitera la réalisation des études d'impact.

Le temps est venu de comprendre les différents échecs des candidatures. Un vrai travail d'analyse doit être fait. Il doit être mis au service de la réussite de la prochaine candidature. Celle-ci devra résolument être tournée vers l'avenir et intégrer une dimension européenne.